Mise en place de la démarche qualité ISO9001 sur la plateforme intégrée Imagif

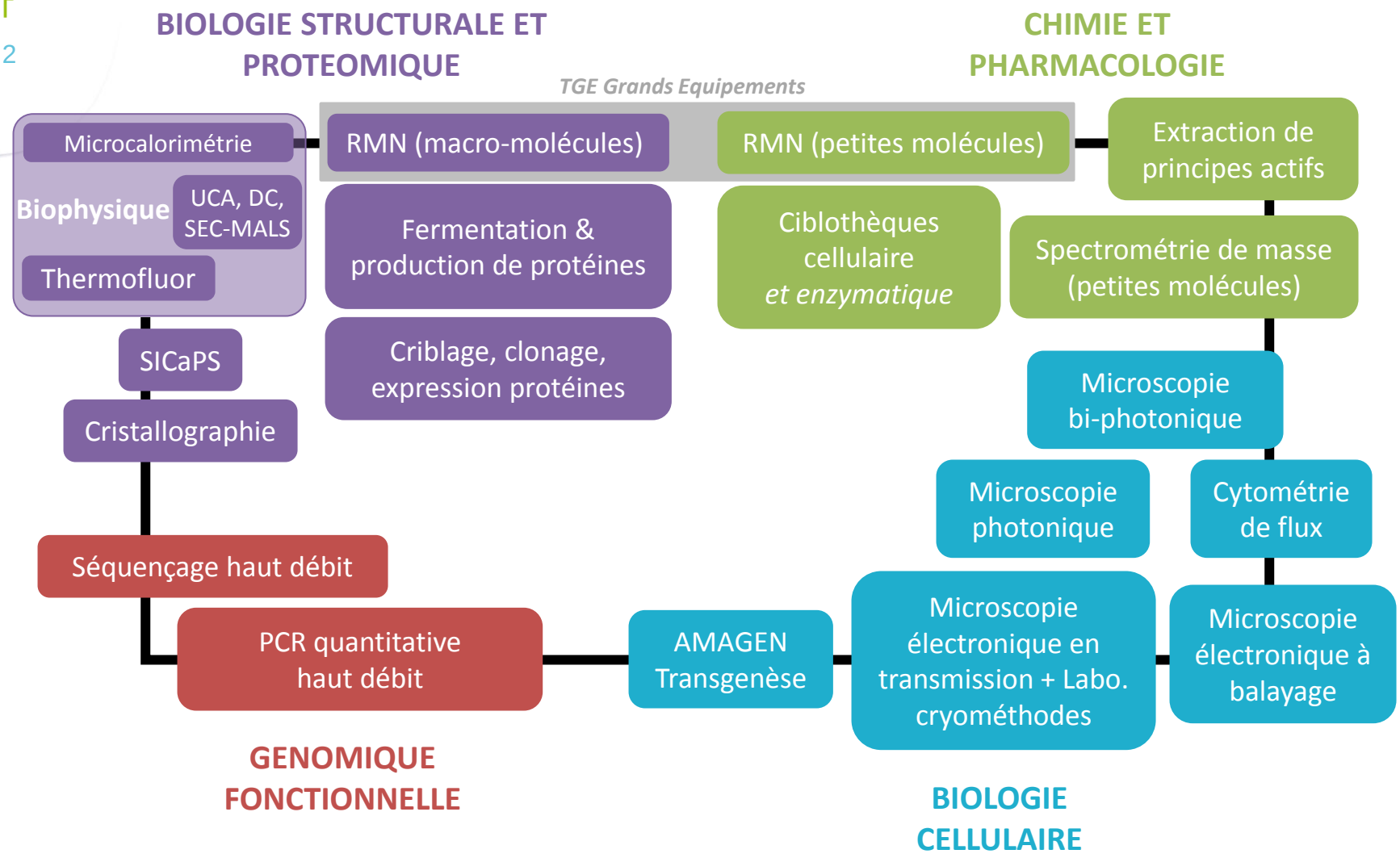
Retour d'expérience

M. BLIN - Responsable d'Exploitation Imagif

15/05/2012

Structure et complexité de la plateforme Imagif

➔ 4 pôles, 19 plateformes, 50 ETP



Missions et objectifs de la plateforme Imagif

- **Buts** :
  - Par un accueil centralisé, faciliter accès à un catalogue fourni de prestations de haut niveau
  - Mise en synergie d'approches transversales utilisant des technologies complémentaires

- **Engagement** sur des critères de **qualité**, de **confidentialité** et de **délais**

- Différents niveaux de **services proposés** par Imagif :
  - Réalisation : prestation isolée, projet élaboré, collaboration
  - Accès aux équipements, autonome ou accompagné
  - Formations

➔ Démarche qualité : une aide ?

1ère étape de la démarche : quel périmètre et quel RMQ ?

- Quel Périmètre ?
  - L'ensemble de la structure ? trop complexe : activités très variées, toutes ne sont pas intégrées à Imagif, direction collégiale (pas de « DU » unique), …
  - Activités de prestations uniquement ou activités de prestations + activités de R&D ?

- Quel Responsable Management Qualité (RMQ) ?
  - Personne appartenant à la structure
  - Rôle transversale pour vision d'ensemble

1ère étape de la démarche : quel périmètre et quel RMQ ?

P.

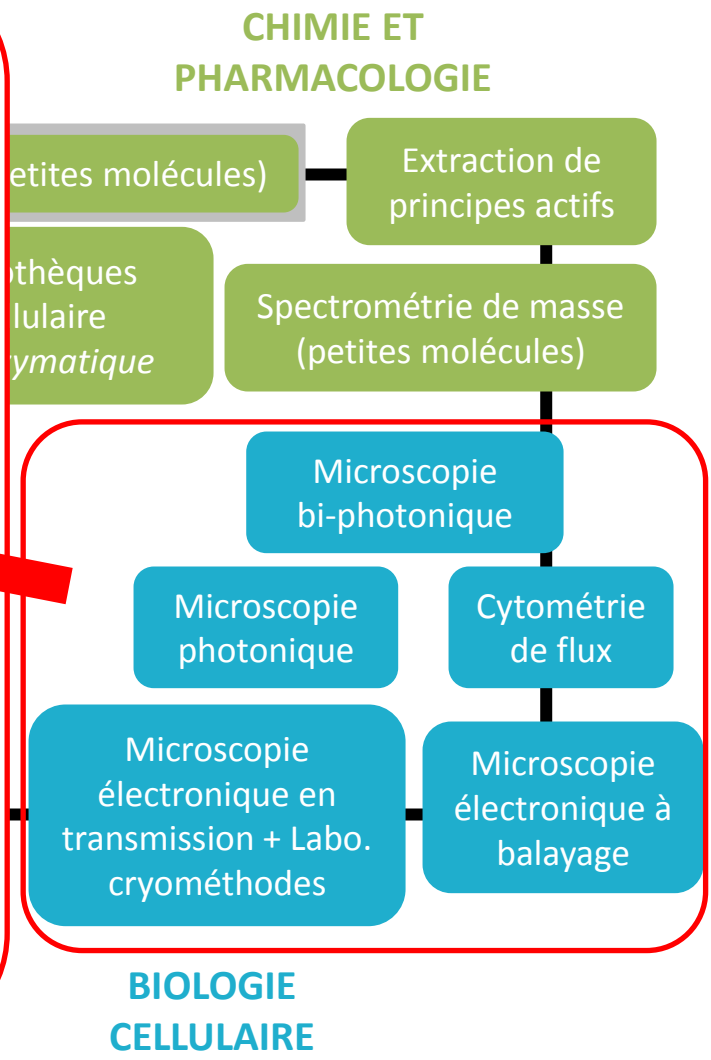
Périmètre : l'activité BIO CELL d'Imagif

- ✓ 1 seule tutelle : CNRS
- ✓ 1 manager unique
- ✓ Personnel motivé
- ✓ Un seul bâtiment, une seule unité CNRS
- ✓ Activité de service + activité de recherche car même personnel et mêmes équipements

RMQ : la responsable d'exploitation d'Imagif

- ✓ Personnel transverse
- ✓ Bonne vision d'ensemble
- ✓ Bonne relation avec tous les personnels
- ✓ Binôme « qui fonctionne » avec le manager de la structure

➔ SIMPLICITE !



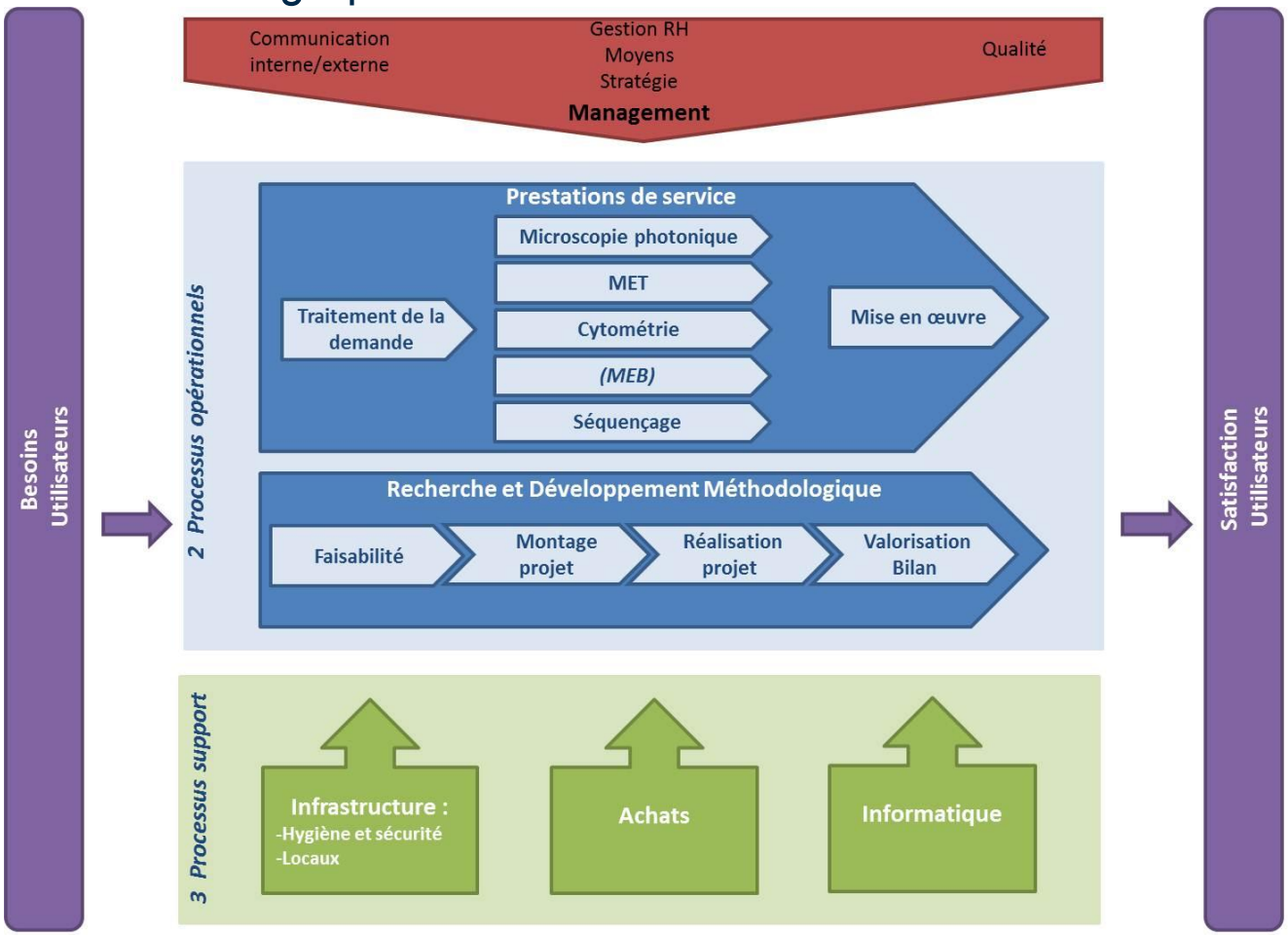
2ème étape de la démarche : Par quoi on commence ???

- **Formation**
  - Formation DU **et** RMQ : « Mise en place d'un management qualité de type ISO 9001 » - CNRS / GIS IBiSA, Montpellier (novembre 2008 et mars 2009)
  - Coaching de Marie-Pierre Dubrulle, qualiticienne IBiSA

- **État des lieux**
  - S'adapter au fonctionnement existant de la PF et le compléter si besoin.
  - Nécessité de faire le listing exhaustif de tout ce qui existe sur la plateforme :
    - Équipements de la plateforme et tous les documents & contrats associés (contrat de maintenance, mode d'emploi, fiche de vie, protocole d'utilisation, critères de calibration, …)
    - Cahiers de labo
    - Protocoles, modes opératoires, …
    - Tous documents utilisés sur la PF (CR de réunion, guide utilisateur, formation, fiches utilisateurs, devis, …)

3ème étape de la démarche : Structurer … Impliquer …

- Notion de processus : l'intégrer, la structurer …
- Notre cartographie :



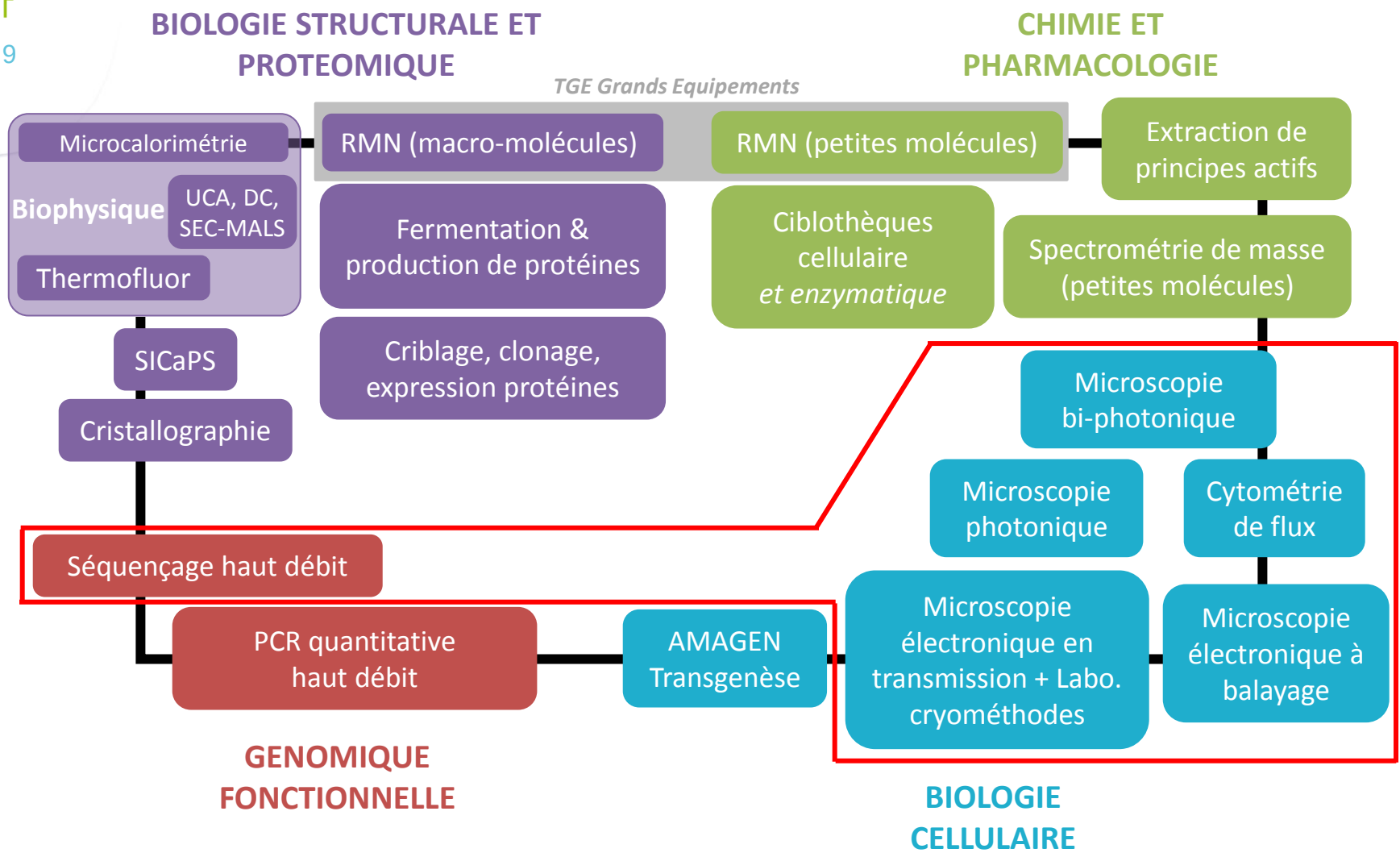
- Rédaction des procédures associées aux processus

4ème étape : Quand il faut y aller …

Oct 2008	Formation DU
Oct 2008	Choix du RMQ et du périmètre
Nov 2008	Formation RMQ 1 : Validation du périmètre
	↕ Etat des lieux, cartographie
Mars 2009	Formation RMQ 2 : édition de la politique qualité
	↕ On « comble les trous » …
Nov 2009	Audit interne de conformité
Fev 2010	Audit interne
	* Gestion de projet A REVOIR
Avril 2010	**Audit de certification**
Avril 2011	1er Audit de suivi – *élargissement du périmètre à la plateforme de séquençage haut débit*
Avril 2012	2ème Audit de suivi
Avril 2013	*Audit de re-certification*

Coaching rapproché de Marie-Pierre

2ème audit de suivi : le périmètre s'élargit



Bilan de la mise en marche de la démarche qualité ISO 9001

Pourquoi on s'est lancé ?	Ce que ça nous a finalement apporté
Meilleure organisation interne	Moins de perte de temps à la recherche des informations Amélioration de la communication interne
Meilleure définition de « qui fait quoi »	Plus de lisibilité du travail de chacun
Meilleure crédibilité auprès de nos clients	Clients, principalement académiques, perçoivent notre démarche qualité comme un frein à leur activité scientifique et à leur accès à nos équipements … n'ont pas vu l'intérêt pour eux …
Homogénéisation des pratiques au sein des 19 plateformes d'Imagif	Cet effet sera perçu au fur et à mesure de l'agrandissement du périmètre de certification
	Interaction facilitée avec nos fournisseurs
	Effet boomerang sur l'unité entière
	Meilleure distinction des projets et des prestations
	Prise de conscience et diminution du nombre de projets en cours
	Justification argumentée des choix de la direction

Les difficultés rencontrées

- Une charge de travail en plus : pour le RMQ, pour le personnel PF, pour la direction

- Changement de culture important :
  - Difficultés pour annoncer un délai, un planning
  - Difficultés à percevoir la notion entre « obligation de moyens » et « obligation de résultats »
  - Difficulté à terminer une prestation/un projet
  - Difficulté à tracer toutes les informations (appels téléphoniques, discussion café, …)
  - Écriture du cahier des charges

- Mise en place d'une gestion de projet pertinente : cahier des charges, revues de projet, planification, estimation des ressources

- Clients académiques perçoivent notre démarche qualité comme un frein à leur activité scientifique et à leur accès à nos équipements … n'ont pas vu l'intérêt pour eux …

Les clés de notre réussite

- ✓ Excellente implication de la direction (trop ?)
- ✓ Implication de tout le personnel
- ✓ Système qualité « calqué » sur le système de fonctionnement existant (pas de révolution)
- ✓ Système qualité en permanente adaptation aux besoins de ses utilisateurs
- ✓ Binôme manager/RMQ
- ✓ Œil « externe » du RMQ

Les difficultés qui persistent

- La conduite des projets de développement :
  - Écriture du cahier des charges
  - Planification des différentes étapes
  - Estimation des ressources
  - Revues de projet ≠ bilan scientifique

- Clients académiques ne voient pas toujours l'intérêt de notre démarche

Où en sommes-nous ?

- Phase de mise en place de la démarche terminée

- Nous entrons dans la phase d'amélioration de notre système …
  - ➢ Revoir nos indicateurs
  - ➢ Améliorer la performance de nos processus

- Déménagement de certaines plateformes dans un bâtiment commun en septembre 2012 : élargir la démarche à l'ensemble des plateformes situées dans le bâtiment Imagif ?